

### Stimulation of labor under the contemporary conditions for management by the enterprise

Prosvirina, Irina

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Prosvirina, I. (2012). Stimulation of labor under the contemporary conditions for management by the enterprise. *Modern Research of Social Problems*, 1, 1-11. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-327027>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

УДК 331.101.264.22

## СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Просвирина Ирина Игоревна**, заведующий кафедрой оценки бизнеса и конкурентоспособности, доктор экономических наук, доцент  
*Южно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет), г. Челябинск, Россия*  
*iprosvirina@mail.ru*

*В статье приведены результаты использования автором показателя экономической прибыли для стимулирования труда управленческого персонала предприятий. Обозначена проблема расчета этого показателя, вытекающая из ограничений экономического характера. Предложены апробированные на практике методы расчета показателя, приближенного к величине экономической прибыли. Показана возможность преодоления противоречия интересов собственника и менеджеров как одной из актуальных проблем современного этапа развития общества и экономики.*

**Ключевые слова:** стимулирование труда; конфликт интересов собственника и менеджеров; экономическая прибыль.

## STIMULATION OF LABOR UNDER THE CONTEMPORARY CONDITIONS FOR MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE

**Irina Prosvirina**, Head of Department "Business Valuation and competitiveness", Doctor of Economics, Associate Professor  
*South-Ural State University, Chelyabinsk, Russia*  
*iprosvirina@mail.ru*

*The results of using by the author the economic profit index for stimulating the labor of managers are given in the article. Is designated the problem of the calculation of this index, which escapes from the limitations of economic nature. Are proposed the methods of calculation of index approved in practice, approximating the value of economic profit. The possibility of overcoming the contradiction of the interests of an owner and managers is shown.*

**Keywords:** *stimulation of labor; conflict of the interests of owner and managers; economic profit.*

Ценность бизнеса для собственников компании в современном менеджменте рассматривается как основная цель управления. Инструментами реализации данной цели выступают соответствующие системы стимулирования труда. Целью статьи является исследование возможностей применения экономической прибыли как наиболее эффективного в современном менеджменте показателя, характеризующего результаты деятельности управленческого персонала предприятий, в российской практике управления.

В настоящее время сложилось два подхода к стимулированию труда сотрудников компаний для достижения заданных значений прибыли. Первый заключается в непосредственной привязке вознаграждения к показателям прибыли компании. Второй подход базируется на создании комплекса показателей (ключевые показатели эффективности (KPI), сбалансированная система показателей (BSC)), выполнение которых приводит к росту целевых установок компании. При этом целевые установки в конечном итоге также привязаны к прибыли.

В крупных компаниях, как правило, применяются оба подхода. Первый позволяет связать интересы менеджеров с интересами собственников, второй позволяет проводить единую стратегию во всех подразделениях. Т.В. Теплова отмечает, что показатели прибыли используются для

формирования бонусного фонда чаще, чем какие-либо другие [1, с. 474]. Гуру современного менеджмента, Р. Каплан и Д.Нортон, также считают неверным убеждение, что без финансовых показателей можно обойтись при оценке эффективности менеджмента [2, с. 80].

Как мы видим, оба подхода в конечном итоге предназначены для стимулирования труда менеджеров к достижению целевого показателя прибыли. Далее встает проблема, какой из показателей прибыли считать адекватным и отражающим целевые установки компании? Существует достаточное множество этих показателей, у каждого из которых свои преимущества и недостатки. Поэтому каждый из этих показателей пригоден для определенных целей. Однако ни в одной из современных систем учета компаний не формируется показатель экономической прибыли, или, в терминологии Стерна и Стюарта, EVA<sup>®</sup> (Economic Value Added). Но именно он является конечным показателем, свидетельствующим о реальных результатах деятельности компании в определенном периоде и, следовательно, о потенциале роста благосостояния собственников и общества в целом. Этот показатель отмечается в управленческой литературе как один из лучших показателей, отражающих конечные результаты труда менеджеров и качества менеджмента [3, с. 471].

Необходимость использования данного показателя в стимулировании менеджеров российских компаний обусловлена двумя причинами. Во-первых, все чаще в российской практике корпоративного управления (как в крупном, так и в среднем бизнесе) происходит разделение функций собственника и менеджера. Собственник при этом передает часть ответственности менеджеру, и тогда в целях контроля за деятельностью менеджера и повышения его мотивации для соблюдения интересов собственника показатель экономической прибыли становится необходимым. В качестве подтверждения данной взаимосвязи приведем высказывание Д.В. Актянова: «...делегировав свои полномочия наемным руководителям,

собственники в свою очередь передают им и контроль над компанией, что влечет постепенную утрату информации о состоянии дел в бизнесе. А вследствие неполноты информации формируется искаженная картина действительности, что не позволяет собственникам адекватно оценить результаты действий топ-менеджеров» [4, с. 9].

Во-вторых, в России частыми стали схемы организации бизнеса, при которых бизнес достаточно искусственно разделен на совокупность предприятий, не являющихся юридическими лицами, а зарегистрированных в качестве индивидуальных предпринимателей. В этом случае возникают специфические для данной формы ведения бизнеса проблемы, препятствующие расчету экономически обоснованной величины прибыли. В связи с этим целесообразно выделить два подхода к расчету экономической прибыли: для предприятий-юридических лиц и для предприятий, функционирующих без образования юридического лица. Как мы уже отмечали, масштаб бизнеса во втором случае зачастую не меньше, а больше, чем в первом.

Для предприятий-юридических лиц необходимо учитывать следующие расхождения между бухгалтерским и экономическим результатами (приводятся только основные корректировки):

1) в связи с включением в заработную плату собственников бизнеса, одновременно являющихся директорами, дивидендов (или их части), а также переменной части оплаты труда менеджеров, по сути, являющейся их участием в прибылях;

2) в связи со сверхпотреблением топ-менеджеров;

3) в связи с отклонением суммы амортизации, начисленной в целях финансового учета, от реального износа основных средств;

4) в связи с изменением стоимости активов (как запасов, так и основных средств). Международные стандарты IFRS в целях защиты собственников требуют вычитать из текущих прибылей только уменьшение стоимости

активов, хотя в реальной практике бизнеса величина активов может изменяться в любую сторону;

5) в связи с тем, что обучение сотрудников, продвижение брендов, НИОКР, реорганизация компании и другие подобные затраты предприятий, имеющие долгосрочный характер, на основании указанных стандартов относятся к расходам текущего периода и искусственно уменьшают текущую величину прибыли;

6) в связи с ограничениями стандартов учета по созданию резервов (например, в резерв безнадежных долгов).

Как видно, большая часть отклонений прибыли от экономически обоснованной величины вызвана правилами ведения учета. Попытки дополнительно к традиционному показателю рассчитывать значение прибыли, соответствующее ее экономическому содержанию, появились в мире достаточно давно. Так, А. Бабо в своей книге приводит фрагмент управленческой отчетности компании по производству готовой одежды, содержащий расчеты по переводу бухгалтерского финансового результата в управленческий (то есть экономическую прибыль) и относящийся к 1991 году [5, с. 20]. Этот пример мы приводим в табл. 1. Принципиальным, на наш взгляд, в этом расчете является учет стоимости капитала, привлеченного в бизнес. Для определения этой суммы требуется не бухгалтерская, а экономическая информация – об альтернативной стоимости капитала, или, другими словами, о существующих возможностях инвестирования данной суммы денег на рынке в активы с аналогичным уровнем риска.

Таблица 1

Пример пересчета «бухгалтерской» прибыли в экономическую (по данным отчета неакционерной компании по производству готовой одежды)

Чистая прибыль до вычета налогов – 120 000 фр.			
Приплюсовать		Вычесть	
Переоценка стоимости запасов	19000	Заработная плата директора	80000
Незаконные персональные льготы	15000		
Финансовые затраты, связанные с привлеченными средствами	50000		
Разница между фискальными и реальными амортизационными отчислениями	18000	Недостаточные отчисления в фонд покрытия безнадежной задолженности	9000
Итого	102000	Итого	89000
Чистая прибыль до вычета налогов (скорректированная в соответствии с экономическими критериями) – 133000 фр.			

В российской отчетности, в отличие от правил учета, принятых в развитых странах, прибыль не корректируется на величину обесценения активов долгосрочного характера. Это приводит к завышению базы распределения прибыли между потребляемой и реинвестируемой частью. Привязка вознаграждения к такому завышенному показателю прибыли может привести к серьезным ошибкам управления активами компании. Поэтому решить эту проблему пока можно только в системе учета, специально создаваемой в целях управления и стимулирования труда менеджеров.

Далее представлены расчеты, которые необходимо проводить в отчетности предприятий, функционирующих без образования юридического лица (индивидуальных предпринимателей) для получения величины финансового результата бизнеса, приближенной к экономической прибыли. Нами выделены 4 вида так называемых неявных затрат, которые не возникают в системе хозяйственных операций индивидуального предпринимателя в силу того, что он не является юридическим лицом и бизнес в этом случае не отделен от физического лица, зарегистрированного в качестве предпринимателя. К ним относятся: амортизация, вмененная заработная плата предпринимателя, занятого в бизнесе, вмененная арендная плата, вмененная плата за капитал.

При использовании в бизнесе основных средств, принадлежащих данному предпринимателю, при расчете финансового результата, как правило, не начисляется амортизация. Происходит это потому, что часто предприниматели используют учет, основанный на движении денежных средств, а не начислении доходов и расходов. Однако амортизация не приводит к оттоку денежных средств и не уменьшает количество денег, находящихся в распоряжении предпринимателя. При этом основные средства используются в течение долгого времени и за один расчетный период (месяц, квартал, год) не расходуются. В процессе расходования (эксплуатации) стоимость основного средства уменьшается, потому что происходит его физический и моральный износ. На эту сумму необходимо снижать величину текущей прибыли, если ставится цель получить экономически обоснованный результат деятельности.

Необходимость учитывать вмененную заработную плату предпринимателя, занятого в бизнесе и чаще всего выполняющего функции директора, связан с тем, что директор предприятия должен получать заработную плату за управление бизнесом. Собственники индивидуальных предприятий не получают заработную плату, даже если принимают на себя



функции директора; существующая система учета и налогообложения не позволяет это сделать. Однако собственник бизнеса, создав бизнес, может работать в ином месте и получать заработную плату как наемный работник. От этой вмененной заработной платы он отказывается, работая в данном бизнесе. Для того, чтобы избежать занижения затрат, следует учитывать вмененную заработную плату владельцев бизнеса, несмотря на то, что она не начисляется как затраты. Величина вмененной заработной платы должна соответствовать уровню заработной платы в аналогичных предприятиях.

Вмененная арендная плата должна учитываться при расчете экономической прибыли потому, что часто индивидуальные предприятия используют имущество, принадлежащее их собственникам, которые в этом случае не получают за него арендную плату. Для того, чтобы рассчитать реальный уровень прибыли, следует учесть в расходах арендную плату в размере, соответствующем средним ставкам аренды на аналогичное имущество.

Проценты на капитал так же, как и в случае с бизнесом, зарегистрированным в качестве юридического лица, представляют собой наиболее «неявный» из всех видов затрат, подлежащих дополнительному вычитанию для получения результата труда менеджеров, который может рассматриваться как база для начисления переменной части вознаграждения. Если предприятие пользуется кредитами, то оно платит проценты банку. Если деньги в индивидуальное предприятие вкладывает его собственник-индивидуальный предприниматель, то проценты не начисляются. В то же время он мог бы положить эти деньги в банк и получать на них среднюю банковскую ставку. Для того, чтобы понимать реальный уровень рентабельности такого бизнеса, необходимо учесть процент на вложенный капитал. Величина вложенного денежного капитала (кроме вложенного имущества, по которому учли вмененную арендную ставку) равна стоимости запасов (оборотных активов) и основных средств, приобретенных на деньги

бизнеса. В практике деятельности компаний чаще всего процент на вложенный капитал считается по средней банковской ставке.

В табл. 2 представлен расчет, выполненный нами для мебельного бизнеса, функционирующего в форме индивидуального предпринимателя, за один месяц 2011 г. При проведении расчета целью ставилось получение адекватной базы для расчета переменной части вознаграждения менеджера. В соответствии с существующими правилами учета и налогообложения, предпринимательский доход составит 318 тыс. руб. Эта сумма будет представлять собой реальный денежный поток от бизнеса. Однако учет всех затрат, имеющих неявную природу, показывает, что экономический результат деятельности за месяц составляет 62,4 тыс. руб. Полученная разница представляет собой сумму, на которую бы претендовал «рациональный» инвестор, эффективно управляющий своими активами. При передаче функций управления менеджеру, не являющемуся собственником, целесообразно 62,4 тыс. руб. считать адекватной базой для расчета величины вознаграждения. Полученная традиционным способом сумма 318 тыс. руб. завышена и не рекомендуется для использования в целях стимулирования.

Таблица 2

Расчет показателя прибыли предприятия, не являющегося юридическим лицом, в целях вознаграждения менеджеров (с учетом неявных издержек)

Вид затрат	Сумма, руб.
Выручка от продажи	5 480 000
Прямые затраты	3 994 000
Производственные накладные расходы	440 000
Итого производственные расходы	4 434 000
Административные расходы	728 000
Итого полная себестоимость выпуска	4 562 000

Доход предпринимателя (выручка минус налоги минус полная себестоимость продукции)	318 000
Амортизация:	
Оборудование 4 500 000/5 лет/12 мес.	75 000
Автомобили 950 000/5 лет/12 мес.	15 800
Офисная техника 100 000/3 года/12 мес.	2 800
Вмененная заработная плата собственника бизнеса, с учетом налогов на заработную плату	100 000
Вмененная арендная плата за использование оборудования и автомобилей (по рыночным ставкам аренды)	41 000
Процент на капитал (в сумме запасов, равной 2 800 000 руб.), по средней банковской ставке (9% годовых)	21 000
Экономическая прибыль предприятия (база для начисления вознаграждения менеджеров)	62 400

Наши наблюдения и расчеты экономической прибыли на предприятиях малого бизнеса, проведенные в Челябинской области, показывают, что больше половины предприятий не генерируют экономической прибыли; напротив, эта величина имеет отрицательное значение. Это означает, что бизнес не создает необходимой нормы отдачи на инвестированные в него ресурсы денежного, имущественного и человеческого капитала. Такого рода бизнес служит, скорее, рабочим местом для создавшего его собственника, который соглашается на получение лишь части причитающейся ему прибыли, чтобы сохранить источник средств к существованию.

Может возникнуть вопрос, для чего из базы для расчета вознаграждения вычитаются такие расходы, как вмененная арендная плата и процент на капитал, тоже определяемый по вмененной ставке? Ведь реально менеджер не имеет возможности влиять на эти показатели, поскольку в основном они зависят от внешних факторов. В действительности, когда подобные схемы

вознаграждения начинают применяться, менеджеры активно начинают снижать количество задействованных в бизнесе активов. Как правило, это происходит несколькими путями: во-первых, физическое сокращение активов (ликвидация неиспользуемых активов), во-вторых, высвобождение активов для извлечения дополнительного дохода от них (например, сдача в аренду лишних площадей), в-третьих, более эффективное использование оборудования и транспорта. Стоимость такого бизнеса начинает повышаться, и в этом прежде всего заинтересованы собственники бизнеса. Именно эту цель и преследует внедрение данного показателя в систему стимулирования труда менеджеров разных уровней управления в условиях передачи функций управления предприятием от собственника наемному менеджеру.

### **Литература**

1. Теплова Т.В. Эффективный финансовый директор: учебно-практ. пособие. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2011. – 507 с.
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, определяющих эффективность работы организации / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 71–84.
3. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов: пер. с англ.; под ред. Е.Н. Бондаревской. – СПб.: Питер, 2006. – 608 с. – (Серия «Классика МВА»)
4. Актянов Д.В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. – М.: КНОРУС, 2010. – 152 с.
5. Бабо А. Прибыль: пер. с фр.; под ред. В.И. Кузнецова. – М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1993. – 176 с.

### **Рецензент:**

Алабугин А.А., доктор экономических наук, профессор